组织认同对员工创新行为的促进和抑制过程*

刘艳；邹希；舒心[1]

（武汉大学经济与管理学院，武汉 430072）

摘 要 企业稳定发展的关键之一是员工对组织的高认同感。员工创新是企业创新发展的基石。然而关于组织认同对创新行为影响的研究发现并不一致。规范冲突模型为深入理解二者之间的关系提供了理论视角。根据此模型，员工组织认同通过不满现状和遵守现状两个相反的路径对创新行为产生促进和抑制的双重影响；员工规范冲突感知是引发不满现状和遵守现状产生的重要条件；领导创新期待与创新支持在组织认同对员工创新行为的促进和抑制过程中起到调节作用。

关键词 组织认同；规范冲突模型；创新行为

光明日报 2018 年 1 月 8 日头版报道《立心天地，守真科学》中提到，历届国家最高科技奖得主最打动人心的是他们的家国情怀。国家和民族的持续发展，需要人民的赤子之心。同样，企业能够得以持续稳定发展，关键是员工与企业一起共命运、求发展。正如金蝶集团董事会主席徐少春在 2017 年度中国管理全球论坛上所言，企业家需要打造企业命运共同体，让每个员工、利益相关者和企业密切相连，一起转型和成长。

企业界人士关于员工与企业共命运的这一理念，很早就受到西方学者们的关注。Frederick Taylor (1911) 认为个体利益和组织利益应该是同一的，这种共性以管理者与员工之间的紧密合作为纽带。March 和 Simon (1958) 针对此理念提出组织认同(organizational identification)这一正式的概念术语。Ashforth 和 Mael (1989) 借用社会认同理论(Tajfel & Turner, 1979)将组织认同定义为员工“个人心目中将自己与组织视为一体，对组织的成功与失败感同身受”。组织认同高的员工在与人提及自己的公司时说“我们”而非“他们”。Ashforth 和 Mael (1989)这一启发且有影响力的研究掀起了组织行为学领域的国内外学者对组织认同研究的潮流。

在研究组织认同的潮流中，组织认同与员工创新行为之间的关联备受学者们关注(Madjar, Greenberg, & Chen, 2011; 陈静，林凤, 2017；顾远东，周文莉，彭纪生, 2016; 马璐，朱双, 2015; 王艳子，罗瑾琏, 2010; 张伶，聂婷，黄华，2014)。然而，组织认同对创新行为的影响并不明朗。虽然研究发现组织认同对创新行为有正向影响作用，但是，理论和少数实证研究也显示组织认同对创新行为可能存在抑制作用。根据社会认同理论，当个体高度认同其所在的群体时，他们就会自觉遵守群体规范、服从现状 (Blader,

收稿日期：2018-12-14

*国家自然科学基金项目（71872135）和教育部人文社会科学研究一般项目（17YJA630062）资助。

通信作者：刘艳，E-mail: leannaliu@whu.edu.cn

[1] 第二作者、第三作者对本文做出了同等贡献。

Patil, & Packer, 2017; Terry & Hogg, 1996)。关于创新行为的研究则显示，不满现状是激发创新行为的重要条件 (Birkinshaw & Mol, 2006; Yuan & Woodman, 2010; Zhou & George, 2001)。例如，相对于对现状不满比较低的员工，那些对现状不满较高的员工，其创新行为表现也相应较好(Yuan & Woodman, 2010)。所以，从社会认同理论和创新行为文献两方面结合来看，组织认同有可能对创新行为产生负面的影响。同时，有实证研究显示组织认同与员工创新呈负向相关（Rotondi，1975) 或者没有显著正向关系(徐美芳，2017)。上述这些不一致的研究发现暗示，组织认同对员工创新行为的影响是正向的同时也有可能是负向的，正如有学者曾猜想，高组织认同的员工有可能要么最愿意创新，要么最不愿意创新(Blader et al., 2017)。鉴于此，本研究聚焦于组织认同对员工创新行为的促进和抑制过程以及这两个不同过程产生的情景因素。

1. 国内外研究现状述评及问题提出

本文希望研究组织认同对员工创新行为的机理，因此围绕下面两个方面阐述：(1) 回顾文献中关于组织认同对员工行为的影响，找出研究空白；(2) 结合员工创新行为的文献，针对组织认同与创新行为研究领域尚未解决的问题，提出规范冲突模型在研究组织认同对员工创新行为影响机制中的适用性。

1.1 组织认同对员工行为的影响及研究空白。学者们对组织认同的研究主要沿着前因、影响结果和多种认同几个方向进行(Ashforth, Harrison, & Corley, 2008)。影响结果包括员工态度、认知和行为等。考虑到篇幅及研究范围，本研究的文献综述仅聚焦于组织认同对员工行为的影响。

1.1.1 促进影响。因为高组织认同员工将自己和公司的利益及命运紧紧联系在一起，所以在工作中会从公司的角度思考事情，积极主动，努力为公司做贡献 (Ashforth et al., 2008; Blader et al., 2017)。目前文献基本上围绕组织认同的这个核心特征来研究员工组织认同程度的高低对其工作上的行为有什么影响。过往研究发现，高组织认同员工相对于低组织认同员工会主动做组织公民行为 (e.g., Dukerich, Golden, & Shortell, 2002; Lee, Park, & Koo, 2015)、建言行为(e.g., Chamberlin, Newton, & Lepine, 2017; Knoll & van Dick, 2013)乃至亲组织不道德行为（Effelsberg, Solga, & Gurt, 2014)；愿意为维护组织声誉和利益而做出忠诚行为(马力等, 2011)并支持变革(Fuchs & Edwards, 2012)；与同事分享知识(e.g., Carmeli, Atwater, & Levi, 2011; 杜恒波，朱千林，许衍凤, 2017)；工作敬业度高(例如:简浩贤，徐云飞，曹曼，赵曙明, 2017)；角色内任务表现好(e.g., Chen, Zhu, & Zhou, 2015; Liden, Wayne, Liao, & Meuser, 2014);工作上创新(e.g., Madjar et al., 2011；陈静，林凤, 2017)和主动负责(e.g., Li, Zhang, & Tian, 2016)。

组织认同对员工行为的直接促进作用也受到一些边界条件的限制。例如，Lee et al (2015)的元分析发现组织认同与员工公民行为之间关系在集体主义文化下更强。与此研

究一致，Lam, Liu, 和 Loi （2016）的一项研究中也验证了这样的边界效应。此外，高质量的团队成员交换关系会增强组织认同对组织公民行为的正面影响(Liu et al., 2011)。Li 等(2016) 发现组织认同与主动负责的正向关系在不喜欢风险的员工中间较弱。Hekman 及合作者(2016) 的研究显示员工感知到的同事对促进/预防聚焦的重视程度影响组织认同与角色内行为的关系。

1.1.2 抑制影响。Rotondi (1975)研究发现研发员工组织认同程度与创新度呈负相关。Dukerich 及合作者(1998)指出高组织认同可能会使员工盲目信任同事、阻碍其组织学习。Tangirala 和 Ramanujam (2008)指出当个人控制水平较低时，高组织认同的员工更少地从事建言行为。Haslam 及合作者(2006)的研究发现组织认同高的员工会固执地致力于失败的项目。Bouchikhi 和 Kimberly (2003)指出高组织认同员工可能会抵制组织变革。高组织认同的员工，其自动离职行为也会减少(Zhu, Tatachari, & Chattopadhyay, 2017)。

1.1.3 研究空白：从以上国内外研究文献现状可以看出两个明显的研究空白。首先，学者们在研究组织认同时，要么只关注其对员工行为的积极影响，要么只看消极影响，而极少把正面和负面影响一起研究。因为一件事情有其利也有其弊(Pierce & Aguinis, 2013)，所以有必要同时考虑利弊，以使研究更科学严谨。聚焦事情双面性的研究必要性在当前组织行为学领域逐渐成为一种趋势，因为近两年逐渐有这样的研究成果出现(e.g., Koopman, Lanaj, & Scott, 2016; Lin, Ilies, Pluut, & Pan, 2017; Smith, Hill, Wallace, Recendes, & Judge, 2018)。其次，虽然组织认同是影响员工行为的重要因素(Lee et al., 2015)，但是对个别类型的行为影响并不明朗。创新行为就是其中一个很突出的例子。虽然有实证研究显示组织认同对创新行为有促进作用，然而理论和有些实证研究则发现二者是负向相关或者没有显著关系。这意味着组织认同有可能对员工创新行为的影响既有促进又有抑制，正如 Blader 等(2017)提到高组织认同的员工要么是最愿意创新的员工，要么是最不愿意创新的员工。所以，本研究的总问题是：组织认同对员工创新行为是否起到促进和抑制作用？如果是，这两种不同的作用是怎么产生的？

表 1 组织认同对员工行为的影响及研究空白

促进影响	抑制影响	研究空白
(1) 组织公民行为 例如：Dukerich et al., 2002; Lee et al., 2015 (2) 建言行为 例如：Chamberlin et al., 2017; Knoll & van Dick, 2013 (3) 亲组织不道德行为 例如：Effelsberg et al., 2014	(1) 创新度 例如：Rotondi, 1975 (2) 建言行为 例如：Tangirala & Ramanujam, 2008 (3) 组织学习 例如：Dukerich et al., 1998	(1) 学者们在研究组织认同时，要么只关注其对员工行为的积极影响，要么只看消极影响，而极少把正面和负面影响一起研究； (2) 虽然组织认同是影

(4) 忠诚行为 例如：马力等, 2011	(4) 组织承诺 例如：Haslam et al.,2006	响员工行为的重要因素(Lee et al., 2015)，但是组织认同对创新行为影响并不明朗。
(5) 亲变革行为 例如：Fuchs & Edwards, 2012	(5) 组织变革 例如：Bouchikhi & Kimberly, 2003	
(6) 与同事分享知识 例如：Carmeli et al., 2011; 杜恒波等,2017	(6) 离职行为 例如：Zhu, Tatachari, & Chattopadhyay, 2017	
(7) 工作敬业度 例如：简浩贤等, 2017		
(8) 角色内任务表现 例如：Chen et al., 2015; Liden et al., 2014		
(9) 工作创新与主动负责 例如：Madjar et al., 2011; 陈静，林凤, 2017; Li et al., 2016		
(10)其他边界条件 例如：Lee et al.,2015; Lam et al.,2016; Liu et al.,2011; Li et al.,2016; Hekman et al.,2016		

资料来源：作者根据相关文献整理所得

1.2 规范冲突模型在研究组织认同对员工创新行为影响机制中的适用性。

规范冲突模型(Packer, 2008)提出的背景是，许多关于群体认同的研究认为高认同的个体总体上对其群体规范是忠实遵守的。Packer (2008) 则认为，当高认同的个体感知到规范冲突时（即现行的规范或现状对群体不利而且有其它更好的行为标准可以使用），他们就不会一味的遵守现状，而是会对现状表达不满，因为他们想通过这样的方式来为组织的更好发展付出努力。相反，当高认同个体感知到较低的规范冲突时，他们就会忠实的遵守规范和现状，因为他们认为这样的表现最符合组织的利益。Packer (2008)的核心观点在 Packer 和 Chasteen(2010)的实证研究中得到了验证：高认同的组员在感知到规范对群体有害时，对现状表达出强烈的不满。

Packer（2008）的观点对厘清组织认同与员工创新行为之间到底是促进还是抑制关系提供了一个非常重要的情景视角，即规范冲突。当高组织认同的员工感知到强烈的规范冲突时，他们就会表达自己对现状的不满，从而进行创新；反之，高认同员工就会遵守现状，从而抑制了创新行为。我们认为，相比较组织认同与*其它的员工主动性行为（如*

亲社会违规行为和建言）之间的关系而言[2]，此规范冲突模型的视角对解释组织认同－*创新行为*关系更具有适用性。下面的段落里，我们首先简要回顾创新行为文献，然后阐述为什么规范冲突模型在组织认同对创新行为影响过程方面更具有解释力。

创新行为是指员工有意识地在工作中引入并应用新的想法、过程、产品或程序等以惠及个人、群体、组织或更广泛的社会（West & Farr，1990）。Anderson, Potocnik 和 Zhou (2014)对影响创新行为的因素从个体差异、群体、和组织三个层面进行了全面的综述。在他们的综述后，又陆续出现了一些研究，也都可以归类到这三个方面。个体因素如，员工的个人期望(Baer, 2012; Yuan & Woodman, 2010)、不满现状（Birkinshaw & Mol, 2006; Yuan & Woodman, 2010; Zhou & George, 2001）、关系导向(Leung, Chen, Zhou, & Lim, 2014)、个人的控制点(Wallace, Butts, Johnson, Stevens, & Smith, 2016)、角色压力(Leung, Huang, Su, & Lu, 2011)、个人感知的工作创新要求(Shin, Yuan & Zhou, 2017)等。群体层面如，领导－成员交换(Wang, Fang, Qureshi, & Janssen, 2015)、变革型领导行为(Chen, Farh, Campbell-Bush, Wu, & Wu, 2013)、团队氛围(Wallace et al., 2016)、组织层面如人力资源管理实务(Martínez-Sánchez, Vela-Jiménez, Pérez-Pérez, & De-Luis-Carnicer, 2011; Shipton, West, Parkes, Dawson, & Patterson, 2006)等。

在从个体差异层面研究影响员工创新行为的文献中，学者们尝试从不同视角看员工为什么有创新行为。其中两个视角分别与组织认同和规范冲突模型相关。一是社会－政治视角(social-political perspective)(Baer, 2012; Dyer & Page, 1988; Van de Ven, 1986; Yuan & Woodman, 2010)。该观点认为员工往往把创新是否使个人利益得到满足作为创新行为的考虑因素。例如，Scott 和 Bruce（1994）指出组织创新支持影响创新行为因为它发出一个信号，即创新可以给个人带来实惠。支持这一观点，Yuan 和 Woodman (2010)的研究发现，当员工期待正面的绩效结果时，他们就更可能做出创新行为。Baer(2012)的研究也显示，当员工认为创新努力能够给自己带来正面的结果时，他们更倾向将自己的新想法付诸实施。员工考虑创新是否能够惠及自身，这一点无可厚非。而企业管理者往往期望员工做事要考虑企业利益。组织认同兼具个人和企业利益，因为高度认同企业的员工相信企业发展好了，个人利益也会随之得到满足。West & Farr (1990)一文提到员工创新行为最终目的是个人和组织都从中受惠。因此，组织认同对员工创新行为的影响过程的研究值得特别关注。

二是不满现状的视角。现有的创新行为文献显示，不满现状是引起员工创新行为的重要因素（Birkinshaw & Mol, 2006; Yuan & Woodman, 2010; Zhou & George, 2001）。

[2] 我们感谢审稿人提出的这个建议。

Birkinshaw 和 Mol（2006）使用案例分析（通用汽车和宝洁公司）发现创新行为产生的第一步骤就是不满现状。使用问卷调研的方法，Yuan 与合作者（2010）的研究以及 Zhou 与合作者（2001）发现当员工对现状不满的水平高时，他们就有可能做出创新行为。这一视角跟 Packer（2008）提出的规范冲突模型结合起来能更好解释组织认同与创新行为之间的关系。如前面所述，规范冲突模型解释了高认同的个体在感知到规范冲突时会表达对现状的不满，而创新行为文献则显示员工不满现状时会做出一个具体的行为，那就是创新行为。因此，规范冲突模型在解释组织认同-创新行为关系方面具有很强的关联性和适用性。

亲社会违规行为是指员工故意违反组织正式的政策或规章制度以提升组织或利益相关者的福祉(Morrison, 2006)。建言是员工自发地表达出与工作相关的看法、问题和建议以有利于组织的改善 (Morrison, 2014; Van Dyne & Lepine 1998)。这两种行为与创新行为的共同点是，员工在做相关行为时目的都包含惠及其所隶属的组织。尽管有这一共性，它们各自的独特性说明规范冲突模型与创新行为有更强的关联和适用性。首先，亲社违规行为的聚焦点是员工违反正式的组织政策或规章制度，而不是规范（Morrison，2006)。而规范冲突模型（Packer，2008)强调个体感知到的是规范冲突。因为二者的聚焦点不同，所以，亲社会违规行为跟规范冲突模型的关联性较弱。其次，建言行为是一种上行沟通行为(upward communication behavior, Morrison, 2014)。Morrison(2011)在综述员工建言行为文献时指出，员工判断建言目标人（如领导）是否会听其建言并且做出相应的行动是影响员工建言的一个关键机制。建言的这一特点与规范冲突模型的核心观点不契合，所以，用规范冲突模型来解释员工建言行为并不非常直接与贴切。

基于以上分析，我们认为，相比较组织认同与亲社会违规行为和建言之间的关系而言，规范冲突模型对解释组织认同-创新行为关系更具有适用性。

1.3 具体研究问题的提出

如上面所述，高规范冲突的感知推动高认同的个体不满现状；低规范冲突的感知促使高认同的个体遵守现状。因为不满现状是激发创新行为的重要条件 (Birkinshaw & Mol, 2006; Yuan & Woodman, 2010; Zhou & George, 2001)，所以，高组织认同的员工在感知到强烈的规范冲突时，就可能表达对现状的不满，从而进行创新；当他们感知到很低的规范冲突时，就会遵守现行规范，从而不会主动创新。由此我们提出第一个研究问题：组织认同对员工创新行为的促进和抑制作用是否因规范冲突而引起？具体来说，高组织认同的员工在感知强烈的规范冲突时，是否通过不满现状而促进创新行为的产生？高组织认同的员工在感知微弱的规范冲突时，是否通过遵从现状而抑制创新行为的产

生？

Packer (2008)指出，引发个体规范冲突感的一个来源是其所隶属的另外一个群体成员身份。在当今以科技为主导的社会，员工除了是企业的一员，还拥有专业成员的身份。如果员工高度认同其所从事的专业，那么他们就会将专业视角和知识引入到企业的工作中，*愿意*去发现企业现行规范或现状对企业发展阻碍的方面。此外，当员工拥有丰富的专业知识和技能时，高度专业化的知识和技能使他们*有能力*去发现企业现状对发展有什么阻碍，从而更能感知到规范冲突。所以，员工的专业认同和专业知识与技能可能是引发其规范冲突感知的来源。Packer (2008)还指出，当群体内有关于存在其它更优行为标准可以参考或仿效的观点时，个体的规范冲突感也会产生。如果群体内有人谈及新且可行的规范时，群体成员就有可能判断现行规范对群体之利弊以及是否使用其它更好更可行的标准来指导行为。基于此观点，我们认为在企业里，领导者是企业的代理人(Coyle-Shapiro & Shore, 2007)，当领导者向员工强调行业内其它公司的创新事例，员工就会产生规范冲突感。由此，我们提出第二个研究问题：引发员工规范冲突感知的个体层面和领导层面因素有哪些？具体来说，员工的专业认同、专业知识及技能和领导对行业内创新事例的强调是否有利于规范冲突的感知？这两个层面的因素对组织认同与不满/遵从现状的关系又有怎样的影响？规范冲突感知是否在其中起到媒介的作用？

Packer(2008)在其规范冲突模型中指出，当群体成员对现状不满、想改变现状时，会做两方面的考虑：改变现状的做法是否对群体有利以及改变现状的做法是否可实现。根据此观点，我们认为当员工感知到自己改变现状的做法对组织有利，可以实现时，他们更愿意创新。因为领导者的行为对员工工作态度和行为有着积极的影响，所以，我们进一步研究有哪些领导因素引发员工感知改变现状的做法是否对组织有利以及改变现状的做法是否可实现。因此，我们的第三个研究问题是：影响不满/遵从现状与创新行为关系的个体层面和领导层面因素有哪些？具体来说，员工感知创新对组织有利是否促进不满现状对创新行为的积极影响，是否抑制遵从现状对创新行为的消极影响？员工感知创新可实现到是否促进不满现状对创新行为的积极影响，是否抑制遵从现状对创新行为的消极影响？领导创新期待和创新支持是否能够分别激发员工感知创新有利和可实现的感知？这两个层面的影响因素是怎样共同作用于不满/遵从现状与创新行为之间的关系？

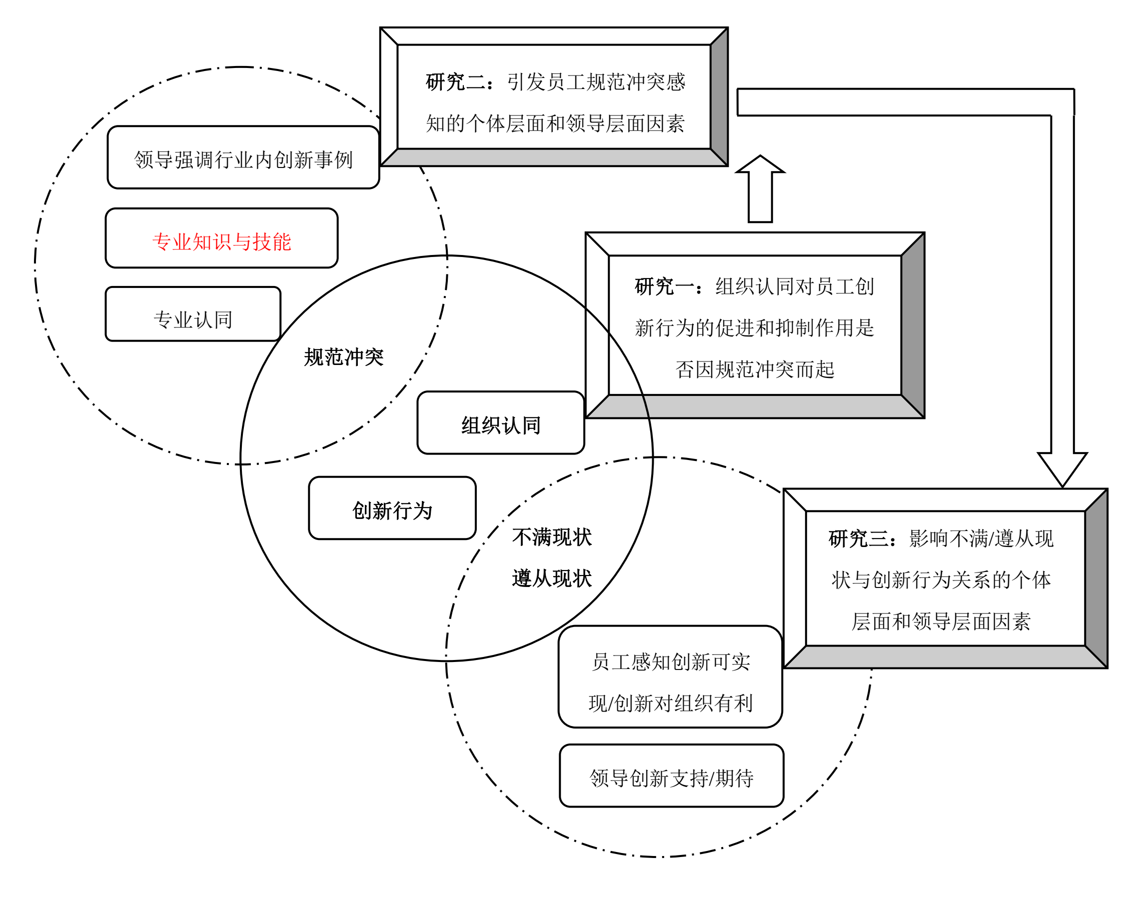


图 1 具体研究问题

2. 研究构想

上述文献综述和问题分析显示，组织认同对员工创新行为的影响不是单一的正向或负向，而是两种不同的影响同时存在。规范冲突模型为探究这两种不同影响产生的情景因素提供了合适的理论视角。规范冲突模型认为高认同的个体在感知到规范冲突时会表达对现状的不满，而创新行为文献则显示不满现状是员工创新行为产生的重要条件。因此，本文依据规范冲突模型，初步开发出如图 2 所示的员工组织认同对创新行为的促进和抑制过程，以及影响此过程的个体和领导层面的情景因素的完整理论框架。

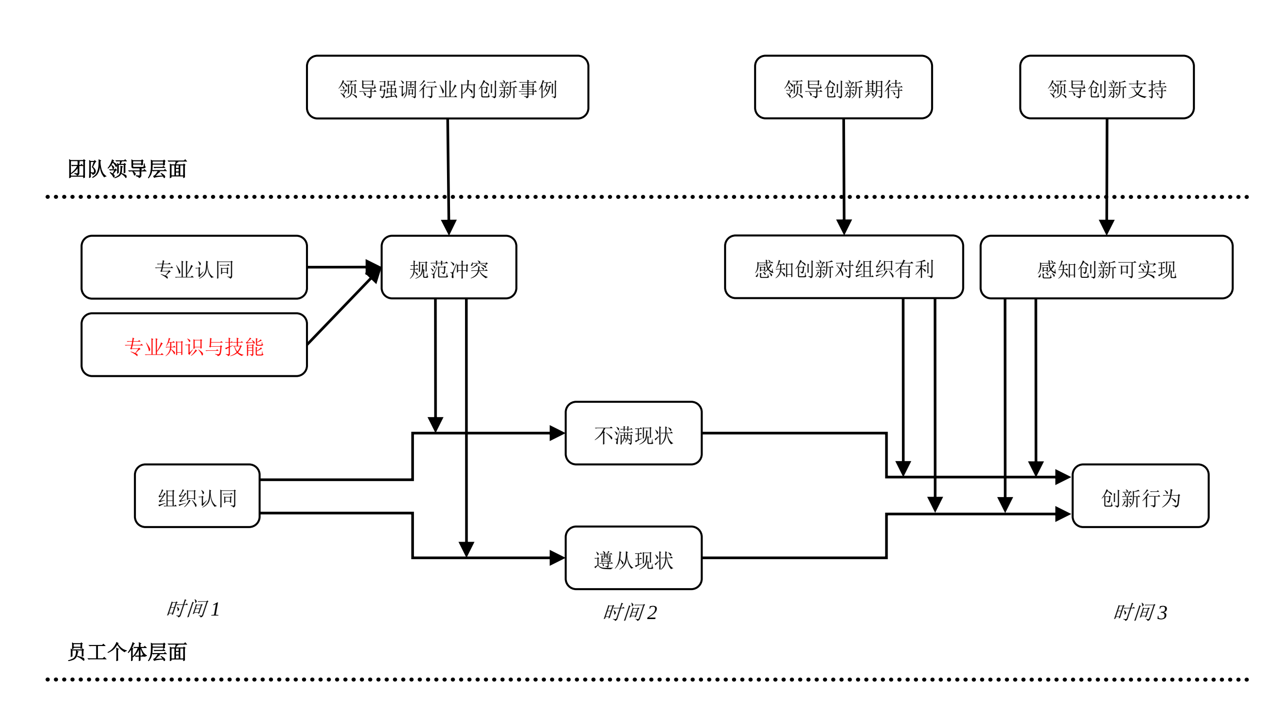


图 2 组织认同对员工创新行为促进和抑制的影响路径研究（综合模型）

2.1 组织认同对创新行为的促进和抑制机制--规范冲突的调节作用

组织认同是指员工感知自己与其所隶属组织一体化的程度（Ashforth & Mael, 1989）。这一概念源自社会认同理论(Tajfel,1981; Tajfel & Turner, 1979)。根据此理论，高认同的个体用群体特征定义自己，将该群体的成败视为自己的成败。当个体高度认同其所在的群体时，他们就会自觉遵守群体规范、服从现状 (Blader et al., 2017)。过往文献对组织认同与群体规范/现状的关系呈现两种观点。有些学者认为高组织认同的员工会顺从组织的现状(Abrams, Wetherell, Cochrane, Hogg, & Turner,1990)。然而，有文献间接显示，高组织认同员工也会做出与组织规范或现状不一致的行为(Fuller et al., 2006;Tangirala & Ramanujam, 2008)。

规范冲突模型(Packer, 2008)为文献中出现的不一致观点提供了一个重要解释依据。该模型认可社会认同理论关于认同–遵从现状的观点，但同时认为高认同的员工在一定情景下也会对表达对其所属群体规范或现状的不满。这个情景就是当员工感知到规范冲突时，即现行的规范或现状对群体不利而且有其它更好的行为标准可以使用。例如，当公司规定阻碍了销售员像竞争对手那样高效的服务于客户时，他们会产生规范冲突感(Dahling & Gutworth, 2017)。当高认同员工感知到强烈的规范冲突时，他们就会对现状不满，因为他们想通过这样的方式来为组织的更好发展付出努力；当高认同员工感知到较低的规范冲突时，他们就会忠实地遵守规范和现状，因为他们认为这样的表现最符合组织的利益。Packer 和 Chasteen(2010)的四个实证研究验证了规范冲突模型的核心观点。因为该观点强调规范冲突对群体认同与组员不满/遵从现状之间关系的调节作用，

所以非常适合解释高认同员工是愿意遵从还是对组织现状表达不满这一问题上。因此，我们提出规范冲突调节组织认同与不满现状之间关系，规范冲突越*高*，组织认同与*不满现状*之间关系越*强*；规范冲突调节组织认同与遵从现状之间关系，规范冲突越*低*，组织认同与*遵从现状*之间关系越*强*。

高组织认同的员工有可能要么最愿意创新、要么最不愿意创新(Blader et al., 2017)。创新研究文献显示，当员工对现状不满时，就非常有可能做出创新行为以改变现状(Yuan & Woodman, 2010; Zhou & George, 2001)。因此，组织认同和规范冲突引起的不满现状和遵从现状将会最终影响员工的创新行为。

员工创新行为是指员工主动将新想法、新方法等介绍或运用到工作中以期对组织、团队或个人有利(Anderson et al., 2014; West & Farr, 1990)。当高组织认同的员工感知到其组织内现行的规范或现状对组织发展不利而且有其它更好的行为标准可以使用时，他们就会产生对现状不满的想法。因为他们的目标是促进组织未来更好的发展，所以他们就会想改变现状。对现状不满是创新行为产生的重要因素(Birkinshaw & Mol, 2006)，创新是改变－导向的一种典型行为(Marinova, Peng, Lorinkova, Van Dyne, & Chiaburu, 2015)。因此，组织认同高的员工在感受到强烈的规范冲突时，很容易对组织现状不满，从而积极做出创新行为。相反，高组织认同员工在感受到很低的规范冲突时，他们会认为服从现状是对组织最好的一种表现，所以他们就很可能遵从现状，不会主动寻求创新。由此，我们提出规范冲突调节组织认同通过不满现状对创新行为的积极正向影响，规范冲突越*高*，组织认同通过不满现状对创新行为的*积极正向影响越强*；规范冲突调节组织认同通过遵从现状对创新行为的消极负向影响，规范冲突越*低*，组织认同通过遵从现状对创新行为的*消极影响越强*。

2.2 规范冲突的引发源--专业认同、专业知识/技能与领导强调行业内创新事例的影响作用

第一部分研究内容提到规范冲突是导致员工因组织认同而对现状不满或遵从的重要情景因素。我们在这部分进一步研究，引发规范冲突的来源以及这些来源对组织认同与不满/遵从现状关系的影响作用。

规范冲突模型(Packer, 2008)指出，引发个体规范冲突感的一个来源是其所隶属的另外一个群体成员身份。在当今以科学知识和技术为主导的社会，多数员工除了是企业的一员，还拥有专业成员的身份(例如，在媒体公司工作的记者既是该公司员工又是新闻这个专业的一份子)。文献显示，如果员工的专业身份显著，高度认同其专业，那么他们就会从该专业的视角思考和做事(Burris, Rockmann, & Kimmons, 2017; Hekman et al., 2009)。当员工将专业视角和知识引入到企业的工作中，他们会*愿意去*发现企业现行规

范或现状对企业发展阻碍的方面。因为企业是专业人员从事专业事务和实现专业价值的重要渠道(Russso, 1998)，所以他们会对外界更好的行为标准极为关注，以期能对企业更好的发展有所帮助。而规范冲突正是指感知到现行的规范或现状对群体不利而且有其它更好的行为标准可以使用。因此，员工的专业认同对规范冲突起到积极正向影响。除了专业认同的引发规范冲突的来源之外，我们还认为，当员工拥有丰富的专业知识与技能时，他们也可能感知到规范冲突。这是因为高度专业化的知识和技能使他们*有能力*去发现企业现状对发展有什么阻碍，从而更能感知到规范冲突。鉴于员工的规范冲突调节组织认同与不满/遵从现状之间关系(第一部分的研究假设)以及专业认同/专业知识和技能引发规范冲突的可能性，我们进一步提出专业认同/专业知识和技能通过规范冲突调节组织认同与不满/遵从现状之间关系。换言之，规范冲突在专业认同/专业知识和技能对组织认同与不满/遵从现状的调节关系中起到中介作用(mediated-moderation, c.f. Grant & Berry, 2011)。因此，我们进一步提出员工的专业认同/专业知识和技能通过规范冲突调节组织认同与*不满*现状之间关系；员工的专业认同/专业知识和技能通过规范冲突调节组织认同与*遵从*现状之间关系。

当群体内有关于有其它更优行为标准可以参考或仿效的观点时，个体的规范冲突感也会产生(Packer, 2008)。群体的行为标准不是固定不变的，而是不断检验和发展的。如果群体内有人谈及新且可行的规范时，群体成员就会有意识的思考本群体现状，从而有可能判断现行规范对群体之利弊以及是否使用其它更好更可行的标准来指导行为。基于此观点，我们认为在企业里，当领导者向员工强调行业内其它公司的创新事例，员工就会产生规范冲突感。首先，领导者是企业的代理人(Coyle-Shapiro & Shore, 2007)，员工倾向关注其领导所强调的事情多于同事提及的事情。其次，冲突感容易在对比中产生。面对领导者强调公司外的创新例子，员工会将本公司的现状与之比较，从而发现阻碍公司发展的不利因素。以网易新闻获得“2016 年度最具影响力新闻类 APP”头衔为例，当一个媒体公司的领导者向员工讲述网易新闻始终秉承“有态度”的新闻原则，凭借对里约奥运、南方洪涝灾害等多个新闻大事件的创新策划报道，而获此殊荣时，员工就有可能因此联想到公司在新闻事件报道方面的工作事务、思考阻碍公司像网易新闻那样创新的因素。所以，领导者强调行业内其它公司的创新事例是引发员工发规范冲突感的另一个来源。我们由此提出领导强调行业内创新事例对规范冲突起到积极正向影响。鉴于员工的规范冲突调节组织认同与不满/遵从现状之间关系(第一部分的研究假设)，我们进一步提出领导强调行业内创新事例通过规范冲突调节组织认同与*不满*现状之间关系;领导强调行业内创新事例通过规范冲突调节组织认同与*遵从*现状之间关系。

2.3 不满/遵从现状与创新行为：员工感知创新对组织有利与领导创新期待的调节作用

第一部分研究内容里提到员工因组织认同和规范冲突而产生对现状不满或遵从的想法，从而最终影响到创新行为。本部分进一步研究，在何种情景下，不满现状更容易激发创新行为、遵从现状更可能抑制创新行为。Packer(2008)在其规范冲突模型中指出，当群体成员对现状不满、想改变现状时，会考虑改变现状的做法是否对群体有利。我们根据此观点提出，员工感知到的创新对组织有利以及领导创新期待在不满/遵从现状与创新行为关系中分别起到直接和间接的调节作用

当群体成员对现状不满想采取行动进行改变时，他们往往会思考此举对群体有利还是有害(Packer, 2008)。如果改变现状的做法对群体有危害，那么此举就违背了为群体谋利益的初衷，从而不会采取实际行动。反之，如果改变对群体有利，不满现状的成员就越可能行动起来。这一观点与期望理论(Vroom, 1964)的观点相一致，即员工在决定是否要做某件事情时，会考虑做这件事情能否带来所期望的结果。正如 Barba-Sánchez 和 Atienza-Sahuquillo（2017）的研究发现，当个体认为创业能带来自己所期望的结果时就更愿意去创业。依据规范冲突模型和期望理论，我们认为，当员工不满企业现状的同时又感知到创新行为将有利于企业，那么他们会更愿意去创新。确实，创新行为对员工来说是一个可以选择的行为(a behavior by choice, Ford, 1996)，而员工需要一个理由来决定是否要创新(Shin et al., 2017)。不满现状的员工想改变现状的初衷是为了企业发展更好。为了保持这个初衷，他们理所当然要考虑改变现状的做法是否能够给企业带来好处。因此当感知到创新行为对企业有利时，对现状不满的员工更有可能认为自己需要进行创新。与不满现状对创新行为的促进作用相反，遵从现状对创新行为的抑制作用，在员工感知创新对组织没有多大好处时，会变得更强。这是因为创新不能给企业带来利益使得遵从现状的员工越发认为自己对现状的遵从是正确的决定，为不进行创新而改变提供了充分理由。我们由此提出感知创新对组织有利越*高*，不满现状与创新行为之间关系越*强*；感知创新对组织有利越*低*，遵从现状与创新行为之间关系越*强*。

员工感知创新对组织有利的一个重要来源是领导对创新的期待。首先，领导期待能引起员工对该期待的注意力。领导具有企业所赋予的合法职位权力，掌握着对员工来说极其重要的工作资源和支持，因此员工会密切关注领导对他们的期望(刘晔, 曲如杰, 时勘, 邓麦村, 2016)。当领导表达出自己对员工创新的期待时，员工的注意力就转向此期待。其次，员工会积极解读领导创新期待所蕴含的意义。根据社会信息加工理论(Salancik & Pfeffer, 1978)，员工对其周围显性和相关性信息非常关心，并且进行意义解读。领导者通常被员工看作企业的代理人(Coyle-Shapiro & Shore, 2007)，所以当领导者传递创新期待这一信息时，员工就有可能推断创新是对企业有利的一件事。Shin 等(2017)在其研究的实践启示中也建议领导者可以通过向员工沟通、传递创新行为对企业发展的意义和重要性来加强员工对创新有利于企业的感知。由此，我们提出领导创新期待对员工感知创新对组织有利起到积极正向影响。鉴于员工感知创新对组织有利是不满/遵从现状与

创新行为关系的直接调节因素，以及领导创新期待对员工感知创新对组织有利的积极正向影响，我们提出领导创新期待通过员工感知创新对组织有利调节*不满*现状与创新行为之间关系；领导创新期待通过员工感知创新对组织有利调节*遵从*现状与创新行为之间关系。

2.4 不满/遵从现状与创新行为：员工感知创新可实现与领导创新支持的调节作用

Packer(2008)在其规范冲突模型中指出，当群体成员对现状不满想改变现状时，会考虑改变现状的做法是否可达到。我们据此观点提出，员工感知到的创新可实现以及领导创新支持在不满/遵从现状与创新行为关系中分别起到直接和间接的调节作用(图 2)。

当群体成员对现状不满想采取行动进行改变时，他们会考虑自己的举动是否能够成功，因为与群体规范相悖的行为可能招来其他群体内成员的负面评价(Abrams, Marques, Bown, & Henson, 2000; Packer, 2008)。当改变现状的做法可行时，不满现状的成员就越可能采取实际行动。期望理论（Vroom，1964）也指出，当个体认为付出有助于绩效水平提高时就可能会采取实际行动。例如，如果文员觉着在一个报告上多花四个小时能够使报告有很大改善，那么他们就可能愿意这样去做。因此，我们认为如果员工不满现状的同时又感知自己的创新行为可以实现，那么他们会更愿意去创新。首先，创新行为可以达到能降低同事们对此举负面看法的可能性。其次，创新行为可以实现使得创新行为成为表达不满现状的合理方式。由此，感知创新可实现时，员工的不满现状与创新行为之间的关系就变得越强。相反，当员工感知创新很难达到时，遵从现状则对创新行为的抑制作用更强烈。第一，创新不可能成功会加重其他人对此行为的负面评价。第二，创新不可能实现时，员工就越认为服从现状，不做任何改变是是对组织最有利的一种表现方式。因此，我们提出感知创新可实现程度越高，不满现状与创新行为之间关系越*强*；感知创新可实现程度越*低*，遵从现状与创新行为之间关系越*强*。

领导支持对员工工作态度和行为有着积极的影响。例如，Chan(2017)关于中国企业员工的研究发现，当领导支持高时，员工的工作绩效就越好。领导对员工的支持可以包含多方面，在当今创新引领发展的国情背景下，研究领导对员工创新的支持非常必要。我们认为领导创新支持是影响员工感知创新是否能实现的一个重要因素。一方面，当领导鼓励创新、尊重并认可员工的创新行为，这样的支持向员工传递一个信号，即创新行为在这里是“合法”的，员工不需要对自己的创新产生顾虑。另一方面，领导创新支持会增强员工进行创新的自信。由此，我们提出领导创新支持对员工感知创新可实现到起到积极正向影响。鉴于员工感知创新可实现是不满/遵从现状与创新行为关系的直接调节因素，以及领导创新支持对员工感知创新可实现的正向影响，我们提出领导创新支持通过员工感知创新实现调节*不满*现状与创新行为之间关系；领导创新支持通过员工感知

创新可实现调节*遵从*现状与创新行为之间关系。

3. 理论建构

员工组织认同及其创新行为是助推企业发展的基础动力。然而，过往研究发现组织认同与创新行为并不总是正向相关，换句话说，高组织认同的员工并不一定做出创新行为。二者之间的不明朗关系给学者们抛出一系列问题：组织认同对员工创新行为的影响到底是促进还是抑制？如果是促进，是什么情景因素导致，具体的机理又是什么？如果是抑制，是什么情景因素导致，具体的机理又是什么？同时，管理者也面临几个问题：在考量激励员工创新的措施中，提高员工的组织认同是否是一个恰当的途径？如果是，怎样使它的效应最大化？如果组织认同对创新行为有破坏性，怎样降低其负面效应？鉴于此，本文借助规范冲突模型，从员工个体和团队领导两个层面，构建一个相对全面的理论模型，解释组织认同对员工创新行为影响的具体机理以及情景因素。本文构建的理论框架如图 2 所示，主要理论观点如下。

首先，组织认同对员工创新行为的影响是通过两条不同的路径，而且不同路径依据不同的情景而出现。两条不同的路径分别是员工对组织现状不满和遵从。影响这两条路径的重要因素是员工所感知到的规范冲突水平的高与低。具体来说，当员工高度认同其所在企业时，而且其又感知企业现行的规范或现状对企业发展不利或者有其它更好的行为标准可以使用时，那么他们就会表现出自己对现状的不满，从而通过创新行为来改变现状，以期企业更好发展。相反，当高组织认同的员工感知现行的企业规范没有怎么阻碍企业发展或对企业产生不利的状况，那么他们就会认真遵从现状，从而不会努力去做任何改变，因此产生创新行为的可能性就较低。在理论上该观点一方面对现有关于组织认同-员工创新行为的研究发现的不一致性提供了较为合理的解释。另一方面它也回应了学者们的呼吁，从而丰富了组织认同的总体文献。Ashforth 及其合作者(2008)很早指出有必要发掘组织认同的消极影响，然而这方面的研究至今不多。此外，Pierce 和 Aguinis (2013)指出，组织行为学长期以来关注事情的积极面，而忽视了潜在的消极面。本文提出的组织认同对创新行为既有促进又有抑制的影响恰是对这些学者们倡导的学术视角做出的理论性尝试。实践上，该观点为管理者使用组织认同来激励员工创新的做法提供新视角，即要在了解员工的规范冲突感知的基础上，有针对性的激励。

其次，引发员工对规范冲突的感知的条件有两个方面因素，一是个体层面，即员工专业认同程度和专业知识及技能；二是领导层面，即领导强调行业内创新事例。这两个方面因素对组织认同与遵从/不满现状之间关系起到间接的调节作用。具体来说，员工的专业认同/专业知识与技能通过规范冲突调节组织认同与不满现状之间关系；员工的专业认同/专业知识与技能通过规范冲突调节组织认同与遵从现状之间关系；领导强调行业内创新事例通过规范冲突调节组织认同与不满现状之间关系；领导强调行业内创新

事例通过规范冲突调节组织认同与遵从现状之间关系。该观点的一个特色是从员工个体和领导两个层面探究规范冲突产生的来源。上一个观点显示员工规范冲突感知的重要性，因此有必要知道这种感知是怎样出现的。理论上，此观点为组织认同-专业认同研究文献引入了新的讨论话题。过往研究显示，当员工同时拥有高组织认同和专业认同时，员工会有角色冲突（如 Sorensen & Sorensen，1974），从而负面影响其行为(如 Hekman, Bigley, & Hereford, 2009)。本文的观点表明，当两种认同程度都高时，员工会产生规范冲突，这种冲突不同于角色冲突。规范冲突的聚焦点是指员工感知现行的企业规范阻碍企业发展或对企业产生不利的状况，而角色冲突主要是指员工同时拥有多个角色并且无法满足所有角色的期望。正是这样不同的聚焦点，二者对员工的影响因此不同。如本观点显示，高规范冲突会引起员工的不满现状，最终激发创新行为，然而角色冲突多数情况下会引发员工的低组织承诺、高紧张情绪和低工作卷入度(如 Jackson & Schuler, 1985)。实践上，该观点为管理者激发员工创新行为提供参考，即提醒自己要关注并且向下属强调行业内的创新示例，从而引起员工对规范冲突的感知，最终影响创新行为。

最后，领导者与员工本人在激发员工创新行为过程中起到重要的情景作用。具体来说，领导创新期待通过员工感知创新对组织有利调节不满现状与创新行为之间关系;领导创新期待通过员工感知创新对组织有利调节遵从现状与创新行为之间关系。领导创新支持通过员工感知创新实现调节不满现状与创新行为之间关系;领导创新支持通过员工感知创新可实现调节遵从现状与创新行为之间关系。此观点的特色在于其强调员工的不满现状在一定情景下（领导创新期待和支持）可以更有效的促进创新行为；员工遵从现状对创新行为的抑制性在一定条件下（领导创新期待和支持）是可以被削弱的。理论上，该观点是对员工创新文献的重要补充。现有创新文献显示领导者对员工创新行为有直接促进作用(Chen et al., 2013; Wang et al., 2015)。本文观点显示领导者在员工创新中起到重要情景（即调节）作用，而且这种调节是需要通过影响员工本人对创新的感知（如是否对企业有利，是否可以实现），激活不满现状或削弱遵从现状，最终影响到创新行为。实践上，此观点为管理者如何更好激发员工创新行为以及员工如何更好的激发自己创新行为提供了参考。

总体而言，在当今创新引领发展的中国国情背景下，在“命运共同体”为核心的思想引领下，研究组织认同对员工创新行为的影响机理具有重要的理论和实践意义。本文综合规范冲突模型、专业认同以及领导力相关文献，从领导和员工个体两个层面构建了较为全面的理论来探究员工组织认同对其创新行为的促进和抑制影响过程，弥补了目前组织认同与员工创新行为领域的不足，提出新的视角来解释组织认同对员工创新行为的影响过程。该研究符合近几年来组织行为学领域逐步从单一的研究某个现象的利或弊走向同时研究利弊的趋势，也符合组织行为学领域研究跨层化的研究态势。在企业微观管理上，本研究有助于企业合理使用组织认同激发创新行为，构建有效的创新激励机制。

首先，员工创新对企业长期发展非常重要(Anderson et al., 2014)。在决定是否做创新行为时，员工会考虑此行为是否能够惠及自身(Yuan & Woodman, 2010)。企业管理者则往往期望员工做事要考虑企业利益。组织认同兼具个人和企业利益，因为高度认同企业的员工将企业利益与个人利益紧密相连。所以，组织认同是激发创新行为的有效途径之一。再者，好事情可能有潜在的负面影响(Pierce & Aguinis, 2013)，通过了解组织认同对员工创新行为的促进和抑制过程及产生的情景因素，管理者可以采取措施使组织认同的积极影响最大化，同时规避其负面影响。

参考文献:

陈静，林凤. (2017). 组织氛围对员工创新行为的影响研究——以组织认同为中介变量. *物流工程与管理, 39(07)*, 178－180.
杜恒波，朱千林，许衍凤. (2017). 职场欺凌对研发人员知识分享意愿的影响机制研究. *中国软科学, 02*, 113－122.
顾远东，周文莉，彭纪生. (2016). 组织创新支持感与员工创新行为:多重认同的中介作用. *科技管理研究, 36(16)*, 129－136.
简浩贤，徐云飞，曹曼，赵曙明. (2017). 基于组织认同视角的包容性领导与员工敬业度关系研究. *管理学报, 14(11)*, 1624－1630.
刘晔，曲如杰，时勘，邓麦村. (2016). 领导创新期待对员工根本性创新行为的影响:创新过程投入的视角. *南开管理评论, 19(06)*, 17－26.
马力，焦捷，陈爱华，姜翰. (2011). 通过法则关系区分员工对组织的认同与反认同. *心理学报, 43(03)*, 322－337.
马璐，朱双. (2015). 组织认同与关系冲突视角下不当督导对员工创新行为的影响. *科技进步与对策, 32(21)*, 150－155.
王艳子，罗瑾琏. (2010). 组织认同对员工创新行为的影响研究：基于知识共享的中介效应分析. *管理现代化, 6*, 47－49.
徐美芳. (2017). 金融业员工创新行为与组织认同关系研究——基于上海某大型金融企业的调研. *上海经济研究, 10*, 59－67.
张伶，聂婷，黄华. (2014). 基于工作压力和组织认同中介调节效应检验的家庭亲善政策与创新行为关系研究. *管理学报, 11(05)*, 683－690.
Abrams, D., Marques, J. M., Bown, N., & Henson, M. (2000). Pro-norm and anti-norm deviance within and between groups. *Journal of Personality and Social Psychology, 78(5)*, 906－912.
Abrams, D., Wetherell, M., Cochrane, S., Hogg, M. A., & Turner, J. C. (1990). Knowing what to think by knowing who you are: Self-categorization and the nature of norm formation, conformity and group polarization. *British Journal of Social Psychology, 29(2)*, 97－119.
Anderson, N., Potocnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management, 40(5)*, 1297－1333.
Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management, 34(3)*, 325－374.
Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review, 14(1)*, 20－39.
Baer, M. (2012). Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal, 55(5)*, 1102－1119.
Barba-Sánchez, V., & Atienza-Sahuquillo, C. (2017). Entrepreneurial motivation and self-employment: evidence from expectancy theory. *International Entrepreneurship and Management Journal, 13(4)*,

1097－1115.
Birkinshaw, J., & Mol, M. (2006). How management innovation happens. *MIT Slogan Management Review*, *47(4)*, 81－88.
Blader, S. L., Patil, S., & Packer, D. J. (2017). Organizational identification and workplace behavior: More than meets the eye. *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, *37*, 19－34.
Bouchikhi, H., & Kimberly, J. R. (2003). Escaping the identity trap. *MIT Sloan Management Review*, *44(3)*, 20－26.
Burris, E. R., Rockmann, K. W., & Kimmons, Y. S. (2017). The value of voice to managers: Employee identification and the content of voice. *Academy of Management Journal*, *60(6)*, 2099－2125.
Carmeli, A., Atwater, L., & Levi, A. (2011). How leadership enhances employees' knowledge sharing: the intervening roles of relational and organizational identification. *Journal of Technology Transfer*, *36(3)*, 257－274.
Chamberlin, M., Newton, D. W., & Lepine, J. A. (2017). A meta-analysis of voice and its promotive and prohibitive forms: Identification of key associations, distinctions, and future research directions. *Personnel Psychology*, *70(1)*, 11－71.
Chan, S. C. H. (2017). Benevolent leadership, perceived supervisory support, and subordinates' performance: The moderating role of psychological empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, *38(7)*, 897－911.
Chen, G., Farh, J. L., Campbell-Bush, E. M., Wu, Z. M., & Wu, X. (2013). Teams as Innovative Systems: Multilevel Motivational Antecedents of Innovation in R&D Teams. *Journal of Applied Psychology*, *98(6)*, 1018－1027.
Chen, Z. J., Zhu, J., & Zhou, M. J. (2015). How does a servant leader fuel the service fire? A multilevel model of servant leadership, individual self identity, group competition climate, and customer service performance. *Journal of Applied Psychology*, *100(2)*, 511－521.
Coyle-Shapiro, J. A. M., & Shore, L. M. (2007). The employee-organization relationship: Where do we go from here? *Human Resource Management Review*, *17(2)*, 166-179－179.
Dahling, J. J., & Gutworth, M. B. (2017). Loyal rebels? A test of the normative conflict model of constructive deviance. *Journal of Organizational Behavior*, *38(8)*, 1167－1182.
Dukerich, J. M., Golden, B. R., & Shortell, S. M. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification identity and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quarterly*, *47(3)*, 507－533.
Dukerich, J. M., Kramer, R., & McLean Parks, J. (1998). The dark side of organizational identification. In D. A. Whetten, & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations* (pp. 245－256). Thousand Oaks, CA: Sage.
Dyer, W. G., & Page, R. A., Jr. (1988). The politics of innovation. *Knowledge in the Society: An International Journal of Knowledge Transfer*, *1(2)*: 23－41.
Effelsberg, D., Solga, M., & Gurt, J. (2014). Transformational leadership and follower's unethical behavior for the benefit of the company: A two-study investigation. *Journal of Business Ethics*, *120(1)*: 81－93.
Ford, C. M. A. (1996). Theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management Review*, *21(4)*, 1112－1142.
Fuchs, S., & Edwards, M. R. (2012). Predicting pro-change behavior: The role of perceived organizational justice and organizational identification. *Human Resource Management Journal*, *22(1)*, 39－59.
Fuller, J. B., Hester, K., Barnett, T., Frey, L., Relyea, C., & Beu, D. (2006). Perceived external prestige and internal respect: New insights into the organizational identification process. *Human Relations*, *59(6)*, 815－846.
Grant, A. M., & Berry, J. W. (2011). The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of Management Journal*, *54(1)*, 73－96.
Haslam, S. A., Ryan, M. K., Postmes, T., Spears, R., Jetten, J., & Webley, P. (2006). Sticking to our guns: social identity as a basis for the maintenance of commitment to faltering organizational projects. *Journal of Organizational Behavior*, *27(5)*, 607－628.
Hekman, D. R., van Knippenberg, D., & Pratt, M. G. (2016). Channeling identification: How perceived regulatory focus moderates the influence of organizational and professional identification on professional employees' diagnosis and treatment behaviors. *Human Relations*, *69(3)*, 753－780.
Hekman, D. R., Steensma, H. K., Bigley, G. A., & Hereford, J. F. (2009). Effects of organizational and professional identification on the relationship between administrators' social influence and

professional employees' adoption of new work behavior. *Journal of Applied Psychology, 94(5)*, 1325－1335.

Jackson, S.E. & Schuler, R.S. (1985). A Meta-analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *36(1)*, 16－78.

Knoll M, & Van Dick R. (2013). Authenticity, employee silence, prohibitive voice, and the moderating effect of organizational identification. *The Journal of Positive Psychology*, *8(4)*, 346－360.

Koopman, J., Lanaj, K., & Scott, B. (2016). Integrating the bright and dark sides of OCB: A daily investigation of the benefits and costs of helping others. *Academy of Management Journal*, *59(2)*, 414－435.

Lam, L. W., Liu, Y., & Loi, R. (2016). Looking intra-organizationally for identity cues: Whether perceived organizational support shapes employees' organizational identification. *Human Relations*, *69(2)*, 345－367.

Lee, E. S., Park, T. Y., & Koo, B. (2015). Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. *Psychological Bulletin*, *141(5)*, 1049－1080.

Leung, K., Chen, Z. J., Zhou, F., & Lim, K. (2014). The role of relational orientation as measured by face and renqing in innovative behavior in China: An indigenous analysis. *Asia Pacific Journal of Management*, *31(1)*, 105－126.

Leung, K., Huang, K. L., Su, C. H., & Lu, L. (2011). Curvilinear relationships between role stress and innovative performance: Moderating effects of perceived support for innovation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *84(4)*, 741－758.

Li, R., Zhang, Z. Y., & Tian, X. M. (2016). Can self-sacrificial leadership promote subordinate taking charge? The mediating role of organizational identification and the moderating role of risk aversion. *Journal of Organizational Behavior, 37(5)*, 758－781.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C. W., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, *57(5)*, 1434－1452.

Lin, K. J., Ilies, R., Pluut, H., & Pan, S. Y. (2017). You are a helpful co-worker, but do you support your spouse? A resource-based work-family model of helping and support provision. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 138*, 45－58.

Liu, Y., Loi, R., & Lam, L. W. (2011). Linking organizational identification and employee performance in teams: the moderating role of team-member exchange. *International Journal of Human Resource Management*, *22(15)*, 3187－3201.

Madjar, N., Greenberg, E., & Chen, Z. (2011). Factors for radical creativity, incremental creativity, and routine, noncreative performance. *Journal of Applied Psychology*, *96(4)*, 730－743.

March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.

Marinova, S. V., Peng, C. Y., Lorinkova, N., Van Dyne, L., & Chiaburu, D. (2015). Change-oriented behavior: A meta-analysis of individual and job design predictors. *Journal of Vocational Behavior, 88*, 104－120.

Martínez-Sánchez, A., Vela-Jiménez, M. J., Pérez-Pérez, M., & de-Luis-Carnicer, P. (2011). The dynamics of labour flexibility: Relationships between employment type and innovativeness. *Journal of Management Studies*, *48(4)*, 715－736.

Morrison, E. W. (2006). Doing the job well: an investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Management*, *32(1)*, 5－28.

Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational and Psychological Organizational Behavior*, *1(1)*, 173－197.

Morrison, & Elizabeth, W. (2011). Employee voice behavior: integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, *5(1)*, 373－412.

Packer, D. J. (2008). On being both with us and against us: A normative conflict model of dissent in social groups. *Personality and Social Psychology Review*, *12(1)*, 50－72.

Packer, D. J., & Chasteen, A. L. (2010). Loyal deviance: Testing the normative conflict model of dissent in social groups. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *36(1)*, 5－18.

Pierce, J. R., & Aguinis, H. (2013). The too-much-of-a-good-thing effect in management. *Journal of Management*, *39(2)*, 313－338.

Rotondi, T. (1975). Organizational identification - issues and implications. *Organizational Behavior and Human Performance*, *13(1)*, 95－109.

Salancik, G. R., Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, *23(2)*, 224.

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual

innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal, 37(3)*, 580－607.
Shin, S. J., Yuan, F. R., & Zhou, J. (2017). When perceived innovation job requirement increases employee innovative behavior: A sensemaking perspective. *Journal of Organizational Behavior, 38(1)*, 68－86.
Shipton, H. J., West, M. A., Parkes, C. L., Dawson, J. F., & Patterson, M. G. (2006). When promoting positive feelings pays: Aggregate job satisfaction, work design features, and innovation in manufacturing organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 15(4)*, 404－430.
Smith, M. B., Hill, A. D., Wallace, J. C., Recendes, T., & Judge, T. A. (2018). Upsides to dark and downsides to bright personality: A multidomain review and future research agenda. *Journal of Management, 44(1)*, 191－217.
Sorensen, J. E., & Sorensen, T. (1974). The conflict of professionals in bureaucratic organizations. *Administrative Science Quarterly, 19*, 98－106.
Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
Tajfel, H., & Turner, J. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33－48). Monterey, CA: Brooks-Cole.
Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification. *Academy of Management Journal, 51(6)*, 1189－1203.
Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper & Brothers.
Terry, D. J., & Hogg, M. A. (1996). Group norms and the attitude-behavior relationship: A role for group identification. *Personality and Social Psychology Bulletin, 22(8)*, 776－793.
Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science, 32(5)*, 590－607.
Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal, 41(1)*, 108－119.
Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.
Wallace, J. C., Butts, M. M., Johnson, P. D., Stevens, F. G., & Smith, M. B. (2016). A multilevel model of employee innovation: Understanding the effects of regulatory focus, thriving, and employee involvement climate. *Journal of Management, 42(4)*, 982－1004.
Wang, X. H., Fang, Y. L., Qureshi, I., & Janssen, O. (2015). Understanding employee innovative behavior: Integrating the social network and leader-member exchange perspectives. *Journal of Organizational Behavior, 36(3)*, 403－420.
West, M.A., & Farr, J.L. (1990). Innovation at Work. In West and Farr (Eds), *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies* (pp. 3－14). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
Yuan, F. R., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal, 53(2)*, 323－342.
Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal, 44(4)*, 682－696.
Zhu, J., Tatachari, S., & Chattopadhyay, P. (2017). Newcomer identification: Trends, antecedents, moderators, and consequences. *Academy of Management Journal, 60(3)*, 855－879.

The process whereby organizational identification promotes and prohibits employees' innovative behavior

LIU Yan; ZOU Xi; SHU Xin
(School of Economics and Management, Wuhan University, Wuhan 430072, China)

Abstract: One of the key elements for firms to develop stably is a high level of employees' identification with their organizations. Employees' innovative behavior is the cornerstone of firms' innovation. However, there are inconsistent research findings about the influence of organizational identification on employees' innovative behavior. The normative conflict model provides a theoretical lens for deep understandings of their relationship. According to this model, organizational identification has a dual impact (i.e. promotive and prohibitive) on innovative behavior through two disparate paths (i.e. dissatisfaction of the status quo and conforming to the status quo); employees' perceptions of normative conflict is a crucial

condition to trigger their dissatisfaction of and conforming to the status quo; leaders' expectations and support for employees' innovative behavior play moderating roles in the process whereby organizational identification promotes and prohibits employees' innovative behavior.

Key words: organizational identification; normative conflict model; innovative behavior